諸葛武侯文集

蜀丞相諸葛亮文集 自卷之一至六

卷一

蜀丞相諸葛亮文集一

將權

夫兵之爲權者是三軍之司命主將之威勢若將能執兵之權操兵之勢以臨其下譬如猛獸之加兩翼翱翔於四海擇肉而食若將失其權下操其勢若大魚脱於江湖而求游淼之勢驀濤截浪而不可也

逐惡

夫軍國之弊者有五害焉一者結黨毀譖賢良二者奇於衣服冠帶三者虛誑詭論詭言神道四者專察是非私以動衆五者伺候得失陰結黨人此所謂奸僞悖德之人可遂而不可親也

刺

知人

夫人之性在察焉善惡既殊情貌不一有溫良而為詐者有外恭而內欺者有外勇而內怯者有盡也而不忠者知人之道也一者問之以是非而觀其志二者窮之以詞而觀其變三者咨之以謀而觀其誠四者告之以難而觀其勇五者醉之以酒而觀其性六者臨愁以利而觀其廉七者期之以事而觀其信

將材

夫將材有八道之以德齊之以禮而知其饑寒察其勞苦此之謂仁將臨事無苟免不為剌撓有死而榮無生以辱此之謂義將貴而不驕勝而不恃賢而能下剛而能忍此之謂

禮將奇變不息動應有端轉禍爲福因危而勝此之謂智將進有良謀退有嚴刑賞不逾時刑不擇貴此之謂信將足輕戎馬氣蓋百夫善用短兵長於劒射此之謂步將氣高三軍志輕強勇手搏猛獸擒於大敵此之謂猛將見賢若不及從諫若順流寬而能剛簡而能詐此之謂大將

○將器

夫將之器大小不同若乃察其奸伺其禍爲衆心所服此十夫之將夙興夜寐言詞密察此百夫之將直而有慮勇而能鬬此千夫之將外貌桓桓中心烈烈知人艱難悉人饑飽此萬人之將誠信寬大閑於理亂隱隱紛紛

隣國皆知上知天文下察地理中悉人事四海之内親如室家此天下雄將不可敵也

○將弊

夫為將之道有八弊焉一曰貪求而無猒二曰妬賢嫉能三曰信好邪佞四曰料彼不自料五曰頹而不自決六曰荒淫於酒色七曰奸不忌敖法令八曰狡言不以禮啓也

○將患

兵者凶器將者凶任是以氣剛則缺任重則危故善將者不恃強不怙勢寵之不喜辱之不懼見利不貪色美不淫以身徇國一意而已

○將善

夫將有五善四欲五善者謂善知敵之形勢

善知進退之道善知國之虛實善知天時人
事善知山川夷險四欲者議欲直謀欲密衆
欲静心欲一

將剛

善將者至剛不可折至柔不可卷故以弱制强
以柔制剛純柔純弱其勢必削純剛純强其勢
必亡不柔不剛合道之常

將驕

將驕則失禮失禮則人離人離則必叛亂將
不可悋悋則賞信不行賞信不行則士不致命
士不致命則軍無功軍無功則國虛國虛則
寇實孔子曰如有周公之才之美使驕且吝
其餘不足觀也已

○將德

高節可以勵俗孝悌可以揚名信義可以交友沉慮可以容衆力行可以立功此將之五德又將有八惡謀不能料是非理不能任賢良亂不能正刑法富不能濟貧乏智不能備未形慮不能防微密達不能舉所知敗不能無毀謗

○出師

古者國有難君簡賢而任之齋三日入廟堂面南立將北面太師進斧鉞於君君持斧鉞以柄授於將曰閫外將軍裁之復命曰見其虛則進見其實則止勿以身貴而賤人勿以獨見而違衆勿以巧佞以為忠信士未坐勿

坐士未食勿食同寒暑等勞逸齊甘苦共安樂此則士必盡命敵必可亡將受詞鑿凶門引軍而出君送之跪而推轂曰進退維時軍中之事不聞其命皆由將出此則無天於上無地於下無敵於前無主於後是以智者為之慮勇者為之鬪故戰勝於外立功於內揚名於後代福延及子孫矣

○擇材

夫師之行也有好鬪而樂傷取強敵者聚為一徒名曰冒陣之士有氣蓋三軍材力敢鬪者聚為一徒名曰突陣之士有足輕善奔走如馬者聚為一徒名曰搴旗之士有善騎射必中必死者聚為一徒名曰飛狐之士有善

發強弩遠而必中者聚為一徒名曰摧鋒之
士此推軍六善各因其能而用之也

○智用

夫為將之道必順天時依人以立勝也故天
時不作謂之逆時時作天不作謂之逆天天
作人不作謂之逆人智者不逆天不逆時不
逆人也

○不陣

古之善理者不師善師者不陣善陣者不戰
善戰者不敗善敗者不亡此聖人之理也共
其居樂其業至老不相往來可謂善理師也
若舜修刑典皋陶作士人不犯令刑無所施
可謂善師者不陣若禹伐有苗舞干羽而有

苗服可謂善陣者不戰若湯武誓師一戎衣而天下大定可謂善戰者不敗若楚昭王遭闔閭之伐而身奔卒能返其國可謂善敗者不亡也

○將誡

書曰狎侮君子罔以盡人心狎侮小人罔以盡其力行兵之要務攬英雄之心嚴賞罰之科總文辭之道兼剛柔之術閱禮樂之說先德而後勇靜若潭魚動若奔獺散其所連折其所強耀以旌旗戒以金鼓退若山移進如風雨擊若崩崖合戰如虎迫而容之利而誘之亂而取之卑而驕之親而離之強而弱之有危者安之有懼者悅之有叛者懷之有寃者

猊也

仲之有強者抑之有弱者扶之有謀者親之
有讒者覆之有獲財者與之不恃力而輕敵
不傲才而驕下不固寵而作威計先而後動
知勝而後戰得其玉帛不自寶得其子女不
自使如此發號施令而人願聞若加刃接而
人殺死矣

○戒備

夫國之大務莫先於戒事備若乃失之毫釐
差之萬里殺軍獲將勢不踰息可不懼哉故
國有難君臣旰食而謀之簡賢料能而任之
若乃居安而不思危寇至而不知懼此謂燕
巢於幕魚游於鼎亡不待夕矣傳曰不備不
可以師又曰國無亂小有備故也又曰預備無

虞善敵之道又曰蜂蠆有毒况於國乎無備
雖衆不可恃也書曰惟事事乃其有備有備
無患故三軍之行不可不備也

○習練

夫卒不習練百不當一習而用之一以當百
故仲尼曰不教而戰是謂棄之又曰善人教
民七年亦可以卽戎矣士不可不教先訓之
以禮義誨之以忠信誡之以典刑威之以賞罰
人知其勸矣然後習之或陣而方之坐而起
之行而止之前而卻之別而合之散而聚之
一人教十人十人教百人百人教千人千人
教萬人以成三軍如此練習之敵必敗矣

○軍蠹

夫三軍之行有探候不謹烽火失度後期犯令不應時機阻亂師徒乍卻乍前不合金鼓上不恤下削斂無厭營私徇己不恤饑寒非言驕詞妄陳禍福喧雜驚亂惑將吏勇不受制專邪陵上虛竭軍庫以給身此九者三軍之蠹有之必敗也

謹候

夫爲敗軍喪師未有不因輕敵而致禍也故師出以律失律則凶律道有十五焉一曰慮簡謀明也二曰詰詰候謹也三曰勇敵衆不撓也四曰廉見德思義也五曰平賞罰均也六曰忍善含恥也七曰寬能容衆也八曰信重然諾也九曰謹禮賢能也十曰明不納讒

也十一曰故不遺簪也十二曰仁愛養士卒也十三曰忠以身徇國也十四曰分知止足也十五曰謀自料而後料他也

○機刑

夫以愚克智逆也以智克愚順也以智克機道有三焉一曰事二曰勢三曰情事機作而不能應非智也勢機動而不能圖非賢也情機發而不能行非勇也善爲將者必自機以立勝也

○重刑

呉起曰鼓鼙金鐸所以威耳旌旄旗幟所以威目禁令刑罰所以威心耳威以聲不可不清目威以容不可不明心威以刑不可不嚴

此三者不善害可待也故曰將之所麾莫不必移將之所指莫不必至將之所期莫不必死也

○善將

古之善將者有大經示之以進退而人知禁陣之以德義而人知禮重之以是非而人知動令之以賞罰而民知信禁禮動信師之大經也故能戰必勝敵必取也庸將不然退而不能止進而不能禁善惡混同士無誠動賞罰不均入不知信故賢良退伏而諂頑進用是以戰必敗散也

○審因

夫因人之勢以伐之則黄帝不能與爭威矣

因人之力以決之湯武不能與爭功矣善以審因則萬夫之雄將可畜而四海雄豪皆受制矣

○天勢

夫行師之勢有三焉一曰天二曰地三曰人天勢者五星合度彗孛不生風氣調順地勢者謂險易形殊或石門幽洞羊腸險要或峻嶺重巖洪流千里人勢者謂主聖將賢三軍有禮士卒用命糧甲堅備也善將者因天之時地之利人之利則所向者無敵所擊者無全矣

○勝敗

賢材居上士卒處下人安其業是以無敵三

軍悅樂士卒畏懼相陣以勇鬪相堅以威武相勸以刑罰此必勝之道也士卒惰慢三軍數驚下無禮信不忌法令恐以敵強言以不利於衆屬以禍言相蔽惑以妖語此必敗之道也

○假權

夫將者人命之所懸也成敗之所繫也禍福之所倚也而上假以賞罰亦由束猿猴之手而責其不升木膠離婁之目使之辯青黄而不可得也若賞在權臣罰不由將人苟自利誰懷鬪心雖伊尹之謀韓白之功不能自衛也故孫武曰將之出也君命有所不受亞夫曰軍中只聞將軍令不聞君之命也

○哀死

古之善將者養其人如養愛子有難則一身先之有功則一身後之傷者泣而養之死者哀而葬之饑者給食而飼之寒者解衣而衣之賢者禮而祿之勇者貴而親之將能若此則所向必勝捷也

○三賓

夫三軍之行也必有賓客共議得失以資將用有思若懸泉奇謀不測博聞廣見多藝碩才者此萬人之望可以為上賓有猛如餓虎捷若騰猿剛如鐵石利若龍泉此一時之雄也可以為次賓有多言惑中薄能小奇此可引為下賓

○後應

若乃圖難於易為大於小先用賞後用刑此用兵之妙也師徒已列戎騎交馳強弩亂挑大兵圍已敷陳威信敵人告降皆用兵之能也身衛矢石爭勝一時成敗各分彼傷我死此用兵之下也

○便利

夫草木叢穢利以遊逬重塞山林利以不意晴朗無隱利以勇力隘塗深草利以潛伏以少擊衆利以日暮以衆擊寡利以揚震強弩長兵利以捷次踰淵隔水大風暗昧以搏前擒後也

○應機

夫必勝之術合變之利在於機也非智者孰能與於此乎見機之道莫大於不意故猛虎失險童子曳戟而追之蜂蠆入袖壯夫怛惶而失色故出其不意禽變實虛也

○揣能

古之善用兵者先揣其能而斷其勝負主孰聖也糧孰豊也士卒孰練也軍器孰整也戎馬孰逸也財貨孰實也觀強弱之形可以決矣

○輕戰

螫蟲之觸負其毒也士能其勇恃其備也所以鋒銳甲堅則人輕戰故甲不堅密與肉袒同弩不及遠與短兵同射不能中與無兵同探候不謹與無因同將闘不勇與無將同

○地勢

夫地勢者兵之助也不知戰地而勝者未之有也山林積石丘阜大川此步兵之地土高山狹草蔓相蔽此車騎之地蘆葦相參樹木交映此鎗鉾之地

○情勢

夫將軍有勇而輕死者有急而心速者有貪而喜利者有仁而不忍者有智而心怯者有智而心緩者勇而輕死者可暴也急而心速者可久也貪而喜利者可遣也仁而不忍者可勞也智而心怯者可窘也智而心緩者可襲也

○擊勢

古之善將者先探敵情然後圖之師瘦糧絶

百姓怨生人多疾疫計不先設器械不修卒
不習練外救不至途遠日暮士卒勞倦將薄
利輕懈不設備進不暇陣陣而未定行波涉
水半出隱藏蹹津越河旌旗散亂將士相違
戰勝而驕行陣失列兵疲而驚大軍雖給而
衆未食自行自止或前或卻擊之無疑上度
下惠信賞必罰陳功就列卻負受能師卷而
禮甲兵堅利四隣之大歸於飯圖糧備有餘
政教不虐敵人有此引而辟之

○整師

夫出軍行師以整為勝若賞罰不明法令不
信金之不止鼓之不進雖萬萬之師無益於
用所整者居則有禮動則有威進不可追退

不可逼前郤應鼓左右應旄與之安不與之危其衆可合而不可離可用而不可疲也

○勵士

夫用人之道尊之以爵贍之以財則士無不至矣接之以禮勵之以言則士無不死矣畜恩不倦法令畫一則士無不服矣先之以身後之以人則士無不勇矣小善必錄小功必賞則士無不勇矣

○自勉

夫聖人則天賢人法地智者循古驕者毀至慢者禍及多討者寡信自養者少功賞無功者離罰無罪者怨怒不常者喪滅

○戰道

征戰之道晝廣旌旗夜張火鼓利用短兵巧
在奇伏或發於前或發於後聚戰之道利用
劒楯將欲圖後先廣其路一里一場五里一
堠偃戰旌旗時節金鼓令敵人無所措手足
谷戰之道巧於設伏利在勇鬭輕足之士凌
其高必死之士殿其後列強弩以衝之持短
兵以繼之彼不得前我不得往水戰之道利
在舟檝簡習之事以乘之多旗幟以惑之
發強弩以中之持短兵以捍之設堅排以衝
之順其流以擊之夜戰之道利在機密或潜
師銜枚出其不意或多以鼓以乱其耳目馳
而攻之勝矣

○和人

夫用兵之道要在和人人和則動而自戰矣若吏卒相猜士戎不附忠謀不納群下暗議謗慝萌生雖有湯武之智而不能取勝於匹夫況其衆乎故傳曰兵猶火也不戢將自焚

○察情

夫兵起於情近而靜者恃其險也遠而挑戰者欲人之進也衆樹動者來也塵卑而廣者徒來也辭強而進驅者退也半進半退者誘也杖而行者饑困也見利而不進者勞也鳥集者虛也夜呼者恐也軍擾者將不重也旌旗動者兵亂也吏怒者倦也數賞者窘也屢罰者困也先暴而後畏其衆者不靜之至也來委謝者欲休息也幣重而言甘者誘我也

○將情

夫為將之道軍井不汲將不言渴軍米未炊將不言饑軍火未然將不言寒軍幕未施將不言熱

○威令

夫一人威貌而萬人稟自飲食重足俯聽莫敢仰者法制使然也若乃上無刑罰下無禮義雖貴有天下富有四海而不能自勉者桀紂之類是也夫兵之權制之以法令威之以賞罰而人不能逆其命者孫武穰苴之類是也故命不可輕勢不可逆

○東夷

東夷之性薄識禮義悍急能鬪依山塹海憑

險自圖若君臣和睦黎民安喜不可圖也上亂下離以行間間起隙生則修德以來之因其人而擊之其勢必克也

○西戎

西戎多種性剛昧依城著野出良馬多金寶而利於鬪故先敗此可以惑詐不可以言議伏自積石以南諸戎稍敷仁信地廣形險自負其國人多不臣當候之以外隙伺之以內亂則鬪之可圖矣

○南蠻

南蠻多種性不師教連合朋黨失意則報居洞依山或聚或散以西多馬其海出奇貨故人貪之而勇戰春夏多瘴瘧利在疾鬪不可

文師也

○北狄

北狄居無城郭隨逐水草勢利則南侵勢失乃自引去長山廣磧足以自衛饑則捕戰飲亂寒則寢皮服裘奔走馳獵以殺為務未可以道綏之未可以兵革服之漢不與戰其略有三漢軍且耕且戰且疲且怯虜騎且牧且獵則逸而勇以疲敵逸以怯敵勇事不相待此一不可戰也漢戰多步虜戰多騎爭山川草木之便則步遜於騎漢逐虜則運糧負甲而隨之虜逐漢長驅疾騎而運也運負之勢亦殊走逐之形不等此其不可戰二也漢戰多步虜戰多騎爭地之形勢則騎與步導疾

勢懸此其不可戰三也不得已則莫若守邊之道據良將而任之訓銳士而禦之廣公田而實之練士卒以防之多方策以損之候其隙以間之乘其衰以擊之則國不貧而剋矣疲而虜已靜矣

蜀丞相諸葛亮文集卷第二

蜀丞相諸葛亮文集卷第三

○武德

武有七德聖人所以治天下也故禁暴以制乱戢兵以耀德保大以時動定功以守成安民以脩備和衆以勸畝豊財以興利其用之也變夷猾夏諸侯不庭干犯很違棄命顛越行威讓之辭舉征伐之事斯之謂制乱也苗

之逆命禹乃舞其干羽崇之不降文則脩其
德政龍逢未斬湯不致罰箕子不囚武不與
師斯謂之耀德也上奉天威下從民欲臨事
而懼嚮道而行斯謂之時動也放牛歸馬偃武
脩文載干戈而不用橐弓矢而不調斯謂之
守成也講武以教進退治兵以頒短長設險
以固護武以錯皆以制禦斯之謂脩備也用道
德以懷遠施仁義以安近百揆時敘庶績咸
熙不從欲而悖人不恃強而敗度斯謂之勤
政也通適以變有無務穡以備水旱百工咸
理三時不害斯謂之興利也苟舍是七德不
可以議武矣是以周穆將征犬戎祭公諫以
耀德不觀兵也瀋堂欲為京觀楚子對以無

德而強爭也明君之制先德而後刑左文而右武若違古以待制則棄典而趨利者也春秋有三盜避中國之政道以襲利者盜之道文字云王道也由是而言武之爲國也所以阜民之財定時之亂誥其強暴誅其怠弃濟其塗炭伐其寇凌先王之能使大小同懷室家相慶南征北怨前歌後舞蓋仁義之政必先洽於民心而斯須不去於武德也故知黷武窮兵恃大矜衆玩而無震非先王之所務也

○試備

弧矢之設以威天下蓋聖人之設武也夫民之有欲則爭心啓爭心啓則憑強弱之意不

召而自至匹夫之勇尚不可不察況天下之
衆乎天於是之民之必爭也乃立君長以司
之利器械以鎮靜之聖人於是執天之機以
禦其必爭設武備以制治之然蜂蠆之微猶
能用其毒而況於人乎況於國乎是以雖垂
拱端委亦明四教修五刑而慮其不意也故
載戢干戈時於農隙以修戰法備之不可以
易也春秋之時兩君相見軍衛不徹君子以
為禮也夫備者若四體百骸之保其身以奉
其心也苟有所虧則身不全而心不安矣武
備之設乃君與執政之所圖也周禮大司馬
之職以四時教民春次旅以蒐夏次舍以苗
秋治兵以獮冬大閱以狩皆列陣以戒衆立

表以致民設旌以為和斬牲以狗之故於講
武以示即戎此備之大者孔子曰以不教民
戰是謂棄之周道既衰禮樂征伐自諸侯出
而齊桓任管仲攝小國之有備難速以得志
乃行内政而寓令定卒伍而成軍九合諸侯
一匡天下晉文公之作被廬之法脩執秩之
官翼戴天子復文侯之業及齊晉之後諸侯各
逞其志以盈其慾於是師旅亟動干戈鏖興
失先王之教矣是故慎守疆埸繕治堡障重
門擊柝堅甲利兵待其不虞御其不意此亦
備之次也是以崇文德以重武威文德者帝
王之業也武德者帝王之備也故文之所化
也深則德之所服者大武之所施者博則威

之所制者遠二帝三王之所以治者以勤恪保身敦篤恤民直道而行昔其武備之有序乎

○推誠

擇善而舉人量能而授任者蓋所以外固其君臣之義結於推誠內申其父子之親專於恭命也故委質貫於神明定分同於骨肉上推誠以臨下下恭命以奉上上下相通若天地交而不悖矣誠者可以感動神明依仁據德功業宣於當時福慶流於後裔是以太公望垂釣於渭水周文王與之同乘處旦奭之右卒以為師佐武王以勝商傅說起於胥靡武丁以為舟楫伊尹出於負鼎成湯以為阿衡釋管仲之射鈎齊桓以為之致伯赦寺人

拔之斬祛晉文以為之免難舍孟明之三敗秦穆公伯西戎知周勃之少文高祖以安劉氏曹公釋關羽以俘執斬顏良以報恩呉王取呂蒙於行閒襲荊州以致力斯皆上之誠心夙著自忘其卑辱而立功垂俗也與其言不衷色取仁而行違者不可擬議於此矣觀之君能推誠於人而不能成大業終永圖者未知有也

○詢謀

成敗之數安危之機在人賢者則測其未萌測其無際乃謀之為用探賾幽微能保其事實彰灼矣王者懼自謀之不臧也乃曰詢於芻蕘嘉言罔攸伏蓋好問而察邇言之謂也

然後能服四海而治天下矣矧悟舉之綱目告之以文事薰之以武師示之以干羽威之以兵革當此之時則非謀無以料其敵非智無以陳其謀是以留侯曲逆左右漢祖動必諮諏以善道訪問以奇策故王業茂而武功昭矣未有獨任驍度可以制勝成事者昔馬援圖隴右而光武喜遂聚米以定滅囂之術周瑜趨吳會而吳王兵敗遂所寡以定破操之策蜀先主得漢中之地則法正密謀也曹孟德敗官渡之師則荀攸之熟計也故詢謀之可濟於武事而樂其勍敵其成功也雖響之應聲影之隨形未足以比其順也若否則失其憑資而敗其志趣其覆禍也雖燕巢于幕魚游

於鼎未足以方其危也自非聖哲之主不能與
賢德明之士而謀之斯實戎之至道武經之要
務得不審問之慎行之哉

○審機

君不審則失臣臣不審則失身故機者難成
而易敗可不審乎所以慮之於心施之於政
者慎之故也將舉大事必審其機若四時之
開闔歲功成而不見萬物之蹤人日用而不
見察其形不足以言其微也苟能司其門戶
謹其樞機而曰德不彰功不建未之有也機
之勢其間不容息可不慎乎是以晉襄公之
漏言告狐揄而殺陽處父則君不審失臣之
謂也漢高祖之謾罵從張子房而封齊王信

則能密其機而不害其身之謂也得失之道煥然可觀故知合變之形必勝之術皆在於機也見危以抵巇從善以行自非聖賢不能見機而作所謂權不可預設而應物變化斯密機之旨也王者之所務焉

蜀丞相諸葛亮文集卷第三

蜀丞相諸葛亮文集卷第四

○軍政

德刑之制賞罰之設軍之善政也王者明賞罰審信慎令政之不治未之有也傳曰捨爵策勳賞有功也書曰不用命戮于社罰有罪也忘賞則善不勸無功者苟進忘惡不懲有罪者免夫如是則民不奉其政不從其令雖足

食足兵以爲治乎是以仁君法春生而以施
仁政令發而天下樂威令張而天下畏商周
之威令而諸侯從蓋德刑禮義之所至也政
令之於民不可苟而已矣易曰渙汗其大號
言發號施令若汗於體一往而不反者也不
循其道難乎以爲治矣所謂國政以仁教民
有守禮義而遷志軍令以威故士卒有蹈水
火而不旋踵賞罰之允其爲軍政者大矣故
晉文公城濮之後戮顛頡舟之僑三罪而民服
殺叔帶以示義伐原以示信大蒐以示禮一
戰而伯軍政之善者也仲尼云政者正也子
帥以正孰敢不正斯之謂矣夫軍政者國之
公器王者所以庇身守而不失使在下之民

仰之如日月敬之如神明畏之如雷霆俾受成事而奉行之無敗矣一日失之則猶逆坂走丸升山採珠不可得而守也苟君能修軍政廢士競勸四夷畏威旌旗所指文書所被罔不折戈稽顙而知委命矣亦不假勞師盡敵血刃釁鼓而後服蓋德義之為先威刑之為次則無敵於天下矣

○強兵

天子六師大國三軍古文之通制也所以備禦非常征伐無道尊宗廟守社稷之謂也故因人之心以用其力假強兵以致其勝夫能勝者非他乃得人必死也是故萬人必可以橫行天下人之能必死者非惡生好死者也

蓋從仁被惠服義畏威故也仁以愛之惠而
與利義以從宜威以行法愛人則物無不順
興利則民得所欲從宜則政簡而易行導法
則一而難犯是以率民鮮不服其教而避害
矣此強兵之要道也王者之御衆也莫不選
賢良以重之養老幼而和之宣力以定制勸
心以化俗舉大德以掩惡捨小過而宥善恤
其疾苦哀其困窮正四民之業而各安其所
察諸侯之志而咸歸於理如此而患不能強
兵者未之有也是以晉侯周千魚麗之亂而
能經德秉哲任賢恤民返轡於四方而威加
夷狄之國以盟於諸侯三駕而服鄭越王勾
踐免會稽之難而能謹身節用富國畜物集

謀於群臣而息被承牙之士以征於上國再舉而滅吳彼皆諸侯而猶以衆克況明王強兵以治尊道而行天下其何敵之有故君修政則專舉臣陳力則心競民服教則無惡兵從令則強四者不行雖如林之衆不足恃也古之賢人有避螳螂而增懦夫之氣者有醉醇醪而感君王之惠者斯皆強兵要道用武之所法歟

○命將

國有弔伐之事有侵軼之難不得已而興師於是乎命將以總戎以征不義受鉞於廟受脤於社君禮之親送之夫上至於天下至於泉將皆以專制死生之地存亡之道焉不

可不慎擇於屬之苟非其人則危國喪師致寇
速禍以如一叉掌字所謂將不知兵以其軍予
敵也君不擇將以其國予敵也夫將者必觀
天察地恭民奉君審時之安危明勢之成敗
懷文好學體仁知義通明正守執禮行寬智
周勇敢誠信敏達文則附衆學則知古仁則
恤物義則思利明則識理守則執固禮則下
士寬則任人知則好謀勇則能斷信則不欺
敏則必果如此乃三軍之師萬人之英也然
後君戒之以剛而不犯柔而不彌無淫於色
無吝於財三思而後行先計而後戰與下同
寒暑等勞逸齊甘苦恤老幼養士卒遠斥堠
飲食必讓矢石必當勿矜伐以驕人勿比周

以罔上見可而進允當而歸俾其智者獻謀勇者力鬪申明號令嚴約旗鼓動則圖功止則修備究征伐之所用窮五兵之所施無違天時無失地利參之以利害則無敗事將受命而行由是將在軍君命有所不受皆禀將之令也如此則敵可制而攻可尅也是以君之命將必盡其材畧任以經營臨事之機料必勝之術故周亞夫之屯細柳號令嚴肅孝文屈帝尊而伸其志趙充國之平西羌封章往復孝宣排議以成其功魏絳之戮揚干晉侯以伯穰苴之斬莊賈齊國以寧此人主所以量材以任人也得將之道此四臣能當官之行秉將軍之將政也由是言之君苟信用不

篤敗軍殺將可翹足以待也是以燕疑樂毅而任騎劫齊復七十餘城趙疑廉頗而用趙括秦坑四十萬衆得失成敗若此相反故王者擇將授師可不慎乎孫子曰將者國之輔也蓋國之有危難天下之所急也豈虛言哉

○任賢

天生蒸民則樹之君君不能獨治故有股肱耳目之臣以自左右則非賢何以處之是以構大廈者將在於棟樑濟川者必資於舟楫舜舉十六相天下服商有三仁漢有三傑仲尼七十二賢光武二十八將蓋用與不用遇與不遇也何代無人所以用之則繼踵而進不用則蓬累而行古之王者待御擯從之徒

莫匪其正而況行師受律國之大事安危之
本治乱之基安不得不簡賢而任之至於
偏裨旅師卒長咸宜慎擇也自非賢者不能
知人各舉所知敷奏以明試之則無遺材也
先王之務進賢受上賞蔽賢蒙顯戮文武並
用上下同心而曰不理未之有也夫賢者之
在隱微恥其苟進曰三者求之而已矣然後
任賢以引其賢不肖者遠矣故燕昭王尊郭
隗而劇舉樂毅鄒衍自嚮風慕義以事之此
其效也昔蕭何舉韓信魏無知進陳平達立
功謀壼之朽是以子皮之舉子產鮑叔之舉
管仲孔子謂鮑叔子皮賢於二子能舉善也
郤缺有功胥臣獲賞韓宣任事趙甬受賞是

以古之任賢也善折衝禦侮矣

○兵戒

兵者不祥之器聖人不得已而用之故奉天弔民從時戡難於是乎有征伐暴亂奸宄恃逆亡叛於是乎糾逖非為喜怒好惡恩怨強弱而後興之是以樂殺人者不使得志於天下此兵之深戒者苟知非而恃強負困而不虞好勝而不戒縱欲而無厭鮮不敗矣傳所謂兵猶火也不揖將自焚夫兵戒有五誅暴救弱謂之義兵兵義者王敵来加已謂之應兵兵應者勝爭小故致大寃謂之忿兵兵忿者則亡利土利欲利貨謂之貪兵兵貪者死恃國家之大務人民之衆謂之驕兵兵驕者

敗審此五事乃用兵執範撥亂之元規也昔秦穆公之襲遠也違蹇叔之諫爲晉敗之於殽匹馬隻輪不能反國宋襄公之務勝也棄子魚之請爲楚傷之於泓被甲嬰冑不能復恥夫差棲越王而不殺勝艾陵而驕伍子胥忠諫拒而不聽黄池之會惟四心以爭長甬東之辱實自速亡楚靈德齊上而無厭處章華而樂子華夕語知而不從乾谿之師故離德以咸怨棘圍之禍誰執其咎以是觀之足爲鑒戒故秦伯襲鄭之敗宋心執雩之恥吳王勝楚之禍百慮一致殊途同歸皆不務德以伐人不修政以速寇身死國滅罷民喪師兵之不戒者也於戲聖人旣沒大道不行禮

樂廢而兵革試變詐生而暴亂作有自來矣
自生民之季高祖興師同心之衆民定三秦
輯寧四海功格天地道通蠻夷積德也世慶
流儲祉累給皇上纂修舊業樹其闕政將欲
櫜弓矢而興禮樂務稼穡而臻福壽然而九
州尚梗四隩未康慰父老之思成室家之慶
宜乎相時以動以欲從人則所向無不濟也
亦之以武德驚之以武備推誠以輔政論謀
以考言慎密機謀明政強兵以衛國命將以
帥師實其任賢守其兵戒斯用武之宗綱經
國之大畧也

蜀丞相諸葛亮文集卷第四

蜀丞相諸葛亮文集卷第五

○治國

其如治國者務立其本本立則末正矣夫本者唱始也末者應終也萬物之事非天不生非地不長非人不成故人君舉事應天若北辰為之主台輔為之臣佐列宿為之官屬衆星為之人民是以北辰不可變作台輔不可失度列宿不可迷乱衆星不可錯繆此天地之象故立臺榭以觀天地之物視郊社以配神靈所以務天之本耕農社稷山林川澤祈福祠祀所以務地之本庠序之禮八佾之樂明堂辟雍高壇祭祀所以務民之本本者終常之法守常之道非鈇鑿不可方圓非刀斧不可斬伐非常用之事不能成其功非常用

之器不能成其功天失其常則有逆氣地失其常則有枯竭人失其常則有患害孝經云非先王之法服不敢服此之謂也

○治君臣

其如天地之象也則君臣之義備矣君以疏下為仁臣以事上為忠臣二心不可以事君君疑政不可以授臣上下好禮則民易使上下和順則君臣之道明矣君以禮使臣臣以忠事君君謀其政臣謀其事政者正名也事者勸功也則功名之道俱矣故君南面而向陽者其聲故臣北面而向鄉者見其影響者教令也形響者功効也教令得衰則功立萬物當矣是以三綱六紀有上中下上為君臣中

為父子下為夫婦各脩其道福祚至矣君臣上下以禮為尊父子上下以恩為親夫婦上下以和順為安上正則下順上枉則下逆故君其為政臣其為事是以明君之脩行則忠臣之脩身也夫學者思明師仕者思明君設官之會爵祿之位陳璇璣之政台輔之佐不乱公邪不干政治君臣之道備矣

○視聽

其如視微形聽細聲形微而不見聲細而不聞故明君視微知機聞細知大以內知外故為政之道務在博聞採納衆下之謀謀及庶士則萬物當明視其目害注其耳故知聖人以百姓為心目為心視口為心言耳為心聽

身為心安故身有心若邦之有君故以納用
為明萬事昭然夫觀日月之形不足以為明
聞雷霆之聲不足以為聰故人以多見為知
多聞為賢夫五音不聞無以別宮商五色不
覩無以別玄黃故聞明君者常若夜晝〻則
公事行夜則私事興或有嗟吁之怨而不得
聞或有進善之忠以不能用有信而不聞則拒
者不得伸有忠而不信則蘊惡容其好故書
曰天聰明自我民聰明此之謂也

○納言

其如諫諍之謀也者君有諫臣父有諍子當
其不順善則諍順其美正救其惡惡不可順
善不可逆順惡逆美必危其邦人君拒諫則

忠信不可進其諫而邪臣專政此為邦之害也故有道之邦危言危行無道之邦危行言遜上無所問下無所諮孔子不恥下問周公不恥下賤故行成名著後世以為法則是故屋漏在上知之在下上漏不止則下不可矣

○察言

其知察朱紫之色別宮商之音夫紅紫之乱朱淫聲之乱正樂故乱生於迷疑生於惑物有異類形有同色白石似玉魚目似珠狐狢似犬愚者蓄之括蔞似瓜愚者食之故趙高指鹿為馬秦王不以為疑范蠡貢越美女吳王不以為惑謂疑無定事猶豫成功故聖人不以為意則必住卜筮占其吉凶書曰三人

占則從兩人之言而無大於不諫民庶故孔
子曰明君之治内患不知外上患不知下賤
患不知貴貴患不知賤士為知己者死女為
悅己者容馬為策者馳神為道已者明故決
獄行刑患其不平或有無罪被辜或有弱者
受屈或有直者受枉罪不得伸或有信而見
疑患而被害皆天下之逆義災害之患禍亂
之變惟明君治獄案行囚徒録問其詞情不
可匿性不可蔽觀其往來察其進退聽其聲
音觀其瞻視形懼聲哀來疾去遲還顧咨嗟
此怨苦之情不可不惜一下占盜視側見卻退
喘息竊聽沉吟腹計言語失度來遲去速不
敢返顧此罪人欲自免也孔子曰視其所以

觀其所由察其所安人焉廋哉人焉廋哉

○治民

其如道之化民也孝經云陳之以德義而民興行示之以好惡而民知禁日月之明衆星仰之乾坤之廣萬物順之堯舜之君遠夷貢獻桀紂之君諸侯皆叛非天移動其民是上使之然也故治民猶於養苗去穢邦之將興如耘其穢邦之將衰如伐其山明君之治務知民之所患皂服之吏小邦之臣皆吾民之巨蠹也道經云皂服之所不克莫知其克之食於饑乏之變則生逆亂惟勸農桑無棄其時惟薄賦斂無盡人財則富國家不亦宜乎夫有邦有家者不患貧而患不安故唐虞之

故利民於其時分地之利以備凶年使之有
餘給其不足天下通財路無拾遺人豐國富
雖五霸之治日足而歲有餘令諸侯好利與
人爭時災害竝起強弱相侵躬耕者不作民如
浮雲手足之不安故道經云不貴難得之貨時
使人心不貪不遺無用之物使人心不亂各治其祇是
以聖人之治邦也古者齊景公之治奢不廢
禮尚周之宜去文就質所以勸人之有利也
夫作無用之器聚無益之貨金銀碧玉珠璣
羽翠奇珍寶物遠方所出此非廢人之所用
也錦繡羅綺纂履丹轂五彩之衣青黃之帛
此非廢人之服也書曰廢人之所好者惟務
耕勤苦謹身節用以養父母制之以時用之

以謹豐年不奢凶年以儉素有蓄積以備其
後此治人之道不亦合於四時之氣也

○舉措

其如舉措之直枉也夫治邦者猶如治身務
在舉人 賢是養身之本故邦之有輔如屋之
有柱是故柱不可細輔不可弱細柱則害棟
梁輔弱則害君王故為政之道舉直措諸枉
其邦安矣夫柱以直木為輔君以直士為賢
直木出於幽林直士出於衆下故人君選賢
必求隱處或有懷寶迷邦匹夫同位或有高
才卓絕不見招求或有忠賢好義鄉里不舉
或有隱居以求其志行義以達其道或有忠
直於君朋黨相譏是故堯不棄舜穰苴韓信

皆聚於蒿艾之下非舊名也吳主孫權拔呂蒙於行陣之末湯召負薪周公稀賤陪得其以太平故人君以懸賞待功設任待賢設庶官開闢四門以與治務玄纁以聘幽隱故令天下歸心不仁者遠矣所用者非賢若用者貪陋為下賤色為上讒邪得進忠直遠放黃纁不行焉安得賢者而用之是以邦危不治居民不安此失賢之道矣失賢而不危者未之有也故為人擇官者亂為官擇人者理是以訪求賢士猶嫁娶之道未聞出嫁之女出財為歸故女慕財聘而歸其夫正士慕玄纁而達其名以禮則事其邦乃寧

○考點

其如還善以黜惡也明主在上以照於下察知善惡廣及四海不遺小國之臣以及庶人進用賢良退去貪鄙治衆所以勸善黜惡務知人所苦有五或小吏公為私秉權作奸左手執賊右手治生内侵縣官外撓於民此所苦一也或有過重罰不均無辜被罪戮有罪得寬免倚強抑弱加與嚴刑枉責寔其罪情此所苦二也或有挾罪之吏害生訴之人斷其性命五藏之情擅戮亡命其枉不聞此所苦三也或有長吏數易守宰廉值阿私所親枉尅所恨為頗不承法制送故待新因課觸催詐為儲積因成家產此所苦四也或有縣官慕功勞之際利民之事買責之費吏作裁量

專其價數民失其職此所苦五也凡此五
事民之五害如此者不可不黜毋此者不
可不遷故言五此之謂也

蜀丞相諸葛亮文集卷第五

蜀丞相諸葛亮文集卷第六

○治軍

其如邊境之事振救大乱道也以威武為政
誅暴討逆所以存立其邦安社稷之計是故
以文為先務其計其事必有武備故貪血之
蟲必有牙爪為用喜則共戲怒則相害人無
爪牙故設兵革之器以身輔衛故邦以軍為輔
君以臣為輔輔強則邦安輔弱則邦危在於所安
者將也將為計治邦夷狄之民難以禮化可

以威服禮有所任威有所施是以黃帝戰於
涿鹿之野堯戰丹水之浦自五帝三王聖明
之主德化如斯尚加之威武故兵者凶器也
不得已而用之夫用兵之道先定其謀然後
乃施其事審天地之道察衆人之心習兵革
之器明賞罰之理觀敵家之謀慮道路之便
別安危之處占主之積知進退之宜慎朝會
之地設守衛之備強攻伐之勢揚士卒之能
圖成敗之計慮生死之然後乃可出軍行將
此設軍之上略也夫將者民之司命邦家之
利器先定其計然後乃行其令舉若漂潦之
暴至獲若鷹隼之擊物靜若彊弩之張動如
機關之發所向者破而敵自滅者也將無思

慮無氣勢不勝其心而專其謀雖有十萬之
衆則敵不可破也非讎不怨非敵不戰非魯
般之木無以見其功非孫武之敵無以出其
道計事欲密功敵欲疾來往如鷹戰若河決
則兵未勞而地已得不逆其虛道之上也戰
不逆其孤輸渴於窮并勞於煩撓失於安靜
疑於不戰惑於見利退於刑罰進於賞賜弱
於見迫强於用勢困於衛懼怯於先至亂於
暗昧驚於夜呼迷於失道窮於絕地失於異
卒得於預計故立旌旗以視目張金鼓以明
其耳設斧鉞以齊其心陳教令以同其道具
賞罰以勸其功立誅戮以防其僞晝戰不相聞
旌旗為之舉夜戰不相見火鼓為之教令有

不從斧鉞爲之使不知其便則知九變之道天之陰陽地之刑勢人之腹心知此三者獲處其方不知其敵勝之半也不知其士不知其敵每戰必強軍之所擊必須知其左右士卒之心吾聞戰之道軍之所親敵之所尊非聖智不能用非仁賢不能使吾聞得其軍者則邦長保故軍者生則備不得已則闘進謀以禮安動以威治無恃敵之不至若吾之不可擊以近待遠以飽待飢以逸待勞以實待虛以生待死以衆待寡以盛待衰以伏待來多旌旗堂堂之鼓當慎前而固其後也因其險阻而營其表委之以利柔之以靜治軍之道備矣

○賞罰

其如賞善而罰惡也賞而與功罰以禁奸賞則不可平罰則不可均賞賜知施則勇士知其所死刑罰知其所加則邪惡知其所畏故賞不可妄施罰不可妄加賞虛施則勞臣怨罰妄加則直士恨是羊羮有不均之害楚王有信纔之敗夫將專生殺之權必生可殺必殺可生喜怒不常賞罰不明教令不信以私爲公此乃邦之五危必殺可生衆奸不禁必生可殺士卒散亡忿怒不詳威武不行賞罰不明下不勸功正教不當法令不重以私爲公人有二心衆奸不禁則未可久士卒散亡其衆必寡威武不行見敵不起下不勸功上

無強輔法令不從事乱不理人有二心其邦
危殆奸以政救奢以儉正可使理獄平廉可
使賞罰不曲則人死伏節若路有饑餒廐有
肥馬不可亡人而自存薄人而自厚故人君
先募而後賞先令而後罰則人親附畏而愛
之不令而行賞罰忠臣若於非罪而奸臣起
於非功夫賞罰不避於怨讎齊桓得管仲之
力誅罰不避親疏周公獲殺弟之明故書曰
無偏無黨王道蕩蕩無黨無偏王道平平

○喜怒

其如喜無善之事怒無惡之物喜怒之事必
須得其類怒不犯三人喜不可捨衆將不可
不祥喜不可縱有罪怒不可戮無辜喜怒之

事不可妄行而自散此乃兵之勢也喜戰者
不經善勝者不喜是以智者先勝而後求戰
闇者先戰而後求勝勝者隨道而得達敗者
邪行而失路此逆順之計也將服其威士專
其力勢不可動如轉圓不從高墜下所向者
破之不可救止是以無敵於前無救於後此
用兵之勢也故軍以奇計為謀抑兵能剛弱
兵能強速於疾風舒展如何不動如山難知
如陰陽無窮天倉不竭故軍以粮食為本以
奇正為始器械為用委積為備故國困於餽
粮貧於遠輸功不可再戰量力為用甲多則
費罰無益則國窮也夫善攻者敵不可守善
守者敵不可攻善攻者不可以兵革善守者

不可以城郭深池不足以為固堅甲銳兵不足以為強故敵欲固守攻其不備敵欲興陣出其不意攻其左右備其先至雖不戰而有所備者衆無備守以敵相備強弱相救怯勇相助前後相赴左右相護如常山之蛇首尾俱到此救兵之道故勝者全威謀之於身而知他之勢刑不可預言得之得失變詐之道善惡備禦之方故兵者從生擊死避實擊虛山陵之戰不逆其流草上之戰不涉其深平平其私不費其公將不可發喜怒而興戰必用衆心怒不可復喜喜不可復怒以文為先以武為後先勝後負先怒後悔一朝之忿忘其身故君子威而不猛忿而不怒憂而不懼

然後加之以威威加則怨奸塞不加威則衆悪不畏則憂危至矣

○治乱

其如并官省職也夫綿綿不絶必有乱結纖不伐必有妖孽故先有言三綱不治六紀不正大乱生矣故治國者不失其道萬事可成其功可深夫三軍之乱紛紛擾擾推其明君之理先治綱後治紀先治令後治罰先治近後治遠先治内後治外先治本後治末先治強後治弱先治大後治小先治上後治下先治身後治人是以治綱則紀強治令則罰行理近則遠安治内外直治本則末正治強弱治治大則小安治上下正治身則人謹此治

乱之道也

○教令

其如不從令也上爲下教非法不言非道不行上之所治人之所聽夫擇已教人是謂逆正正已教人是謂順政人君先正其身然後方行其令身不正則令不行令不行則變乱故爲君之法以教令爲先誅計爲後不教而戰是謂殃民落張進鳴鼓三通兵先進者賞却退者斬此教令之謂也

○斬斷

其如不從教令其法有七一曰輕二曰慢三曰盗四曰欺五曰背六曰乱七曰誤此治軍之禁也當斬不斷反受其乱誤故斧鉞是以

威化不從令軍異等過輕罰重者令有犯者
斬期會不到聞鼓不行乘寬自留避務取閑
初近而後遠呼名不應軍器不備此謂輕軍
有此犯者斬之受令不傳傳不審令以惑吏
金鼓不聞旌旗不覩此謂慢軍有此犯者斬
軍粮不均阿私所親取其財物此謂盜兵有
此犯者斬之衣服不鮮旌旗破壞金鼓不完兵
甲不堅箭矢無鏃弓弩無絃主者吏士法令
不從此謂欺軍有此犯者斬之變改姓名聞
鼓不行聞金不止揚旗不起指揮不順避前
在後縱法乱行損折兵威退法不鬪或左或
右扶傷舉死因託師還此謂背軍有此犯者
斬之出軍行將士卒爭見車轄相連壹塞道

路進不可前鳴嗅喧嘩無所聞失行乱次兩中傷長將不治上下縱横此謂乱軍有此犯者斬之此營所止問其鄉里親故相随共食相保不得輙改他行伍干誤次第不可訶止出入不問户自奸乱所部者若不知告罪同一等命人飲酒阿私所親大言虚語疑惑吏士可謂誤軍有此犯者斬之然後乃可萬事依理矣

○思慮

其如思慮遠夫人無遠慮必有近憂故君子思不出其位思者正謀也慮者思也夫事之計非其位不謀其政非其事不慮其計夫大事起於難小事起於易故君子若欲思其利

必欲慮其害欲謀其成必慮其敗是以九重之臺難成易敗故仰其高者不可忽其下瞻其前者不可忽其後是以秦穆公伐鄭二不知有其害矣吳王受衛之樂晏子知其有敗矣晉獻寶馬賊人知其有害矣襄王陳兵車目夷知其有罪九此之智思慮至可以明矣夫隨覆車之轍詞滔溺之後以赴其前何及之有故秦厥復業一不及夫危生於安亡生生於存害生於利乱生於治君子視微知其著見始知其終禍無悔咎此慮之至矣

○陰察

其知諄喻以覽俟其意也外傷則內孤惑則下疑下疑則失度失度則乱謀乱則國危國

危則不安以是思之思慮也有遠慮者安無
遠慮者危富者得貧者失甚愛大費多藏後
亡竭財於貨無功自專遷事衆煩煩生於始
舡漏水入囊穿内空土山無獸淺水無魚樹
弱無實墻壞屋空堤决水流衰者行之安者
遲棄危者洛履水根涉泉者弱膂渡者無揖
不前失侶者還顧賞賜思有功不計無信者
亡蔭寒毛落皮單向私者生亂去謀者生患
善謀者集惡謀者分善之觀善也澤驥易乘
駑馬難達不視者盲標酌神明之功莫之與
二

蜀丞相諸葛亮文集卷第六

奉正大夫行咸從縣令張浚

通訓大夫行龍岡縣令金璲

刻手扶 金孟彥 寶雲

隆慶六年壬申四月日國安寺開板化主山人信仁

